基于产品创新的媒体深度融合发展路径及成果研究——以华西都市报 - 封面新闻融合发展为例

文 / 王棋

根据 2016 年中国互联网络信息中心（CNNIC）第 38 次《中国互联网络发展状况统计报告》，中国互联网网民规模已达到 7 亿以上，手机网民规模 6 亿以上，网民中使用手机上网的占比达到 90% 以上。由此，在新闻传媒领域爆发了一批以今日头条为代表的新闻资讯平台，迅速笼络了一大批用户，今日头条的用户规模已突破亿级体量，相反传统纸媒、广播等逐年下滑，经营惨淡，传统媒体转型，融媒发展道路顺势而起，涌现出澎湃、封面、九派、上游等一系列传统媒体转型新媒体的典型代表，媒体融合发展遍地开花。

1. 媒体融合发展现状

1.1 移动平台成为流量入口争夺点

在移动互联网时代，由于移动技术的日益成熟、4G 甚至 5G 网络的蓬勃发展、手机价格及功能的不断优化，中国网民 90% 以上都使用手机上网，从而导致流量的入口大部分都从移动端引入。同样，新闻的流量入口竞争也转入了移动端。由于传统报纸以及广播的用户逐步转移到移动端，而在新媒体蓬勃发展的初期，传统报业未能及时跟上潮流，促成当前大部分传统媒体转型的第一步都放在的新闻入口的抢夺。

从央级媒体包括人民网、新华社等，最早开始尝试打造移动新闻平台，独立开发的新闻资讯 APP，人民网、新华社收获了大量的用户，成功进行了新闻入口的平台转移。再到地方媒体，浙报集团、长江日报报业集团、重庆日报报业集团、川报集团等也先后打造了独立的新闻 APP，澎湃新闻、九派新闻、上游新闻、封面新闻等应运而生。另一方面，由于自建新闻 APP 需花费大量的技术、人力、资金等，同时对本身品牌的影响力要求较高，对于没有独立的资金和缺乏一定品牌力的传统媒体，更多采取的是对微博、微信、头条等移动端新闻渠道采取入驻的方式，借助第三方渠道实现流量的获取。

无论是自建平台还是平台入驻，或者是联合打造，在传统媒体用户严重流失以及新媒体用户急剧增长的当下，移动流量入口的争夺都成了媒体融合发展“跑马圈地”尤为重要的一步。

1.2 直播短视频成为传播方式制高点

根据智研咨询发布的研究报告，2016 年中国直播市场规模已达到 150 亿，用户规模已达 3.25 亿；另一方面，短视频行业规模大幅增长，短视频创业公司诸如一下科技等，获得亿级投资。所谓短视频，是指一种视频长度以秒计数，主要依托于移动智能终端实现快速拍摄和美化编辑，可在社交媒体平台上实时分享和无缝对接的一种新型视频形式。它融合了文字、语音和视频，可以更加直观、立体地满足用户的表达、沟通需求，满足人们之间展示与分享的诉求。

正是由于直播和短视频的爆发式增长，导致信息、资讯传播方式发生了颠覆式改变，传统的单纯由文字和图片构成的传播方式已经不能满足用户的需求，人们越来越愿意花费大量的时间倾注在直播和短视频这类接收理解容易、生动形象、易于传播的传播形式里。在这样的背景下，直播和短视频就成了媒体融合发展过程中，对传播方式升级改造的重要一环。人民日报、央视新闻等媒体官方微博，每日短视频发布量均保持在十条以上，北京时间、封面新闻、澎湃新闻等更是纷纷自建短视频拍摄、制作团队，建立独立的短视频品牌。短视频新闻传播更是制造了一个又一个新闻事件，如新京报的《四川凉山悬崖村》，数不胜数。

1.3 大数据及 AI 成为融合升级战略点

除了对平台、传播的改造，媒体融合发展路径中另外一个最重要的战略点，也是未来大多数媒体都会投入大量资金和人力去开发的就是大数据及 AI 的应用。当下，不仅仅是传媒行业，大多数传统行业以及新兴行业都在借助大数据及 AI 进行赋能。从政府内部的大数据及 AI 赋能，如法律大数据在对法院审理案件、判决案件、文书撰写等方面进行辅助；交通大数据对交通管理部门的指挥调度、城市道路改造等方面的支撑；到传统企业借助大数据及 AI 进行升级优化，如快递企业利用大数据及分拣机器人进行包裹的分拣、入库、出库等。大数据及 AI 的发展已经渗透到市场经济发展的方方面面，国家也从政策方面给予大力支持。

而在媒体融合发展的路上，大数据及 AI 的应用无疑都放在了非常重要的战略地位。人民日报基于大数据平台的“中央厨房”，打造统一的内容编辑及指挥调度中心，实现内容的输出与智能信息服务的结合；九派新闻采用大数据采集、挖掘技术，基于数据仓库和数据集市统计分析，进行新闻原创和二次加工，并采用可视化技术，赋能新闻的制作与传播；封面新闻大力开发聊天机器人“小封”并

与微软小冰强强联合，聊天机器人不仅可以完成简单的新闻写作，而且还可以与用户聊天互动、推送新闻，甚至可以与用户对诗等。可以预见，大数据及 AI 将成为媒体未来竞争的重要战略点，融媒中心打造及机器写作等技术将成为重要“物资储备”。

2. 华西都市报 – 封面新闻融合发展探析

在媒体融合发展的不断探索中，四川日报报业集团（以下简称川报集团）着力深化媒体融合发展工作，以中国第一张都市报——华西都市报为载体，于 2015 年 10 月 28 日启动打造“封面传媒”项目，加快建设新型主流媒体。2016 年 5 月 4 日，封面传媒打造的封面新闻客户端和封面新闻网（以下统称封面新闻）上线。笔者将通过对封面新闻的发展进行研究解析，从而对媒体融合发展的未来走向窥探一二。

纵观华西 – 封面的融合发展之路，就是一部产品创新的道路，封面传媒本身就是一个产品，而在这条创新之路上，封面传媒主要从内容、技术、平台、机制四方面走出了独特的创新之路。

2. 1 内容创新，实现高品质输出

2.1.1 技术驱动，内容传播“因人而异”

封面新闻利用数据挖掘、机器人学习写作、兴趣推荐算法等，摆脱了传统意义的编辑推送，通过用户在使用过程中自主选择跟踪新闻动态、添加兴趣标签、机器识别与持续学习等，最终形成“因人而异、千人千面”的个人专属新闻流。

2.1.2 原创显著，舆论引导力显著提升

作为全国两家拥有互联网一类新闻信息服务资质的客户端之一，封面新闻不断提升内容传播力、公信力和影响力，原创新闻成绩斐然，多篇原创爆款全网亿万级传播。“全国两会报道”“茂县山体垮塌救援”“凉山禁毒民警牺牲”等多篇报道创造上亿级传播热点。

2.1.3 做强特色，直播 + 视频影响广泛

封面新闻发力直播和短视频领域，直播强调专业，视频强调精品，封面直播稳居今日头条视频直播榜前三，多次位列榜首，“凉山第一高溜”、“川藏第一高桥”、“珠港澳大桥贯通”等直播阅读量超过千万。

2.1.4. 智能交互，机器人聊天增强黏性

面对人工智能浪潮，封面新闻在人工智能上持续发力。2015 月 4 日，封面新闻 APP3.0 版本正式上线，算法推荐更加成熟和优化，拥有了机器人写作技术，自主开发的“小封机器人”1.0 版上线，实现了机器人聊天功能。7 月 13 日，微软“小冰”机器人正式入驻，“小冰”+“小封”结合，快速提升机器人聊天功能。

2. 2 技术创新，打造核心竞争力

2.2.1 以“智”为先，打造“智媒体”

封面新闻定位是“亿万年轻人生活方式”，与其他资讯类产品的不同之处在于，更加强化价值联接，在这种强化价值观主导下的技术驱动，赋予了新型主流媒体正确前行的方向。在媒体融合发展的路径下，作为互联网主流媒体，如果只重视技术，不注重价值引导，就是对公众、对社会不负责任。封面新闻注重解决机器学习带来的“信息过载”和“信息过窄”问题，更加突出信息的价值匹配，以“智慧”解决“智能”的短板，做“智慧 + 智能”并重的“智媒体”，更好体现价值观引领下的算法与推荐。封面新闻通过人工编辑的干预，纠正算法偏差，为技术引擎植入价值观的灵魂，既让用户实现“因人而异”，又让用户实现价值联接。

2.2.2 AI 引领，再造新闻生产

华西都市报在打造封面新闻和推动融合上，紧紧跟上了 AI 时代的步伐，朝着大数据和人工智能技术领域进军，紧盯前沿技术，发力人工智能。一方面，充分运用人工智能媒体技术，通过 AI 赋能新闻，在 AI 与新闻的结合上做精、做深、做出特色。另一方面，运用 AI 变革生产，不断拓宽 AI 的使用场景，从素材收集、筛选、分析、成文，直至最后的内容分发，从新闻线索搜集到写作到事实核查，每一个环节都有人工智能的深度参与，推动新闻生产流程的智能化变革。

2.2.3 人才支撑，自建独立团队

华西都市报 – 封面新闻在推动融合发展的人才支撑上，注重打造符合互联网运营规律的人才队伍。一方面建设独立自主、水平过硬的技术队伍。技术员工共有 80 余人，接近团队总人数一半，30 人来自 BAT 和华为、微软等知名互联网企业和科技企业，技术总监、数据总监、产品总监等骨干技术人才通过猎头服务招募产生。二是培养一专多能、全媒播报的采编队伍。打造新型主流媒体，人员转型是核心。封面新闻 – 华西都市报大力推动传统人才队伍转型，通过加强培训、新媒体产品运营和创业项目的实施，加快员工互联网知识和技能掌握的进度，赋予传统员工以新的知识基因和能力基因，培养全媒型、专家型人才。

2. 3 平台创新，构建泛内容生态

2.3.1 打造人工智能时代商业生态

封面新闻不只是做一个客户端，而是瞄准了内容领域无处不在的长尾分布，打造引领人工智能时代的泛内容生态平台，形成多元化、可持续的商业模式和盈利链条，汇总到一起，形成商业生态圈。这个生态圈，横跨了媒体、电商和文娱三大领域，媒体重在内容优化，电商重在解决 APP 消费疲劳，娱乐重在搭载社交、文娱重新定义人与信息、人与商品、人与服务以及人与人的联接方式。

2.3.2 建设多元化的移动传播矩阵

封面传媒推动移动媒体建设，初步建设了载体多样、

渠道丰富、覆盖广泛的移动传播矩阵。在以封面新闻为核心的基础上，打造了涵盖封面直播、封面智库、封面舆情、封面数据、封面号、封面云商等新产品，形成了形式较为多样、品类较为丰富的产品矩阵。

2.3.3 机制创新，推动一体化发展

在融合发展的过程中，华西都市报和封面新闻的融合发展确立了“双品牌”支撑、“双引擎”驱动、一体化发展、一盘棋整合的工作思路，推动“双品牌”由“相加”到“相融”，深度融合、同频共振、共同发展。

2.3.4 组织机构一体化

在组织机构的设置上，华西都市报－封面新闻不断推进一体化发展。华西都市报编委会和封面新闻编委会合并为华西－封面编委会，华西都市报经管会与封面传媒总经理办公会合并为华西－封面经管会，分别负责华西都市报与封面新闻的编采和经营管理工作一体策划、一体运营、一体管理、一体考核。在部门设置上，对华西都市报和封面新闻的部门作了优化调整，两个单位的部门都同时承担华西和封面的工作，一体化运行。

2.4.5 传播体系一体化

在传播结构上，打通华西和封面资源，所有稿件实现“一次采集、多种生成、多极传播”，形成了“移动求快、报纸求深”的既融合又错位的融合发展格局。同时，持续打造移动传播矩阵、创新移动新闻产品。在持续创新封面新闻 APP 的同时，不断做强系列产品，建设符合互联网发展趋势的移动化、智能化、生态化产品矩阵，并推动多产品的一体化联动传播，推动传播体系一体化。

2.4.6. 运行机制一体化

在生产机制上，破除传统媒体和新媒体采编发环节的壁垒，分层级构建新型采编发网络，再造适应融媒体生产的策、采、编、审、发的一体化流程。在考核上，完善一体化绩效考核机制，统一考核标准和标尺，将稿件点击量、转发量、评论量等用户评价作为重要考核指标。

3. 社会效益和经济效益的评估

正是由于华西－封面在融合发展的道路上，以产品创新为核心，根据《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》，坚持先进技术为支撑、内容建设为根本，推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合，才造就了现在的封面新闻。

在 2017 年 11 月 17 日封面新闻主办的智创 · 未来 2017C+ 移动媒体大会上，封面新闻与今日头条达成深度战略合作，双方在优势内容和先进技术上优势互补，同时双方还共建西部内容创业基地。华西－封面融合发展的成果成功吸引了新闻资讯平台巨头今日头条的关注，从而寻求深度合作，这种合作模式也必将成为未来媒体融合发展过程中尤为重要的经营方向。

而经过两年的媒体融合发展，在各大主流媒体中，八仙过海，各显神通，未来的发展还未可知，但就当下的发展情况来看，人民网、澎湃新闻等发展势头良好，对于封面新闻来说，还需继续进一步做出自己的特色，在这里笔者从社会效益和经济效益对封面新闻的发展做下简单的评估。

3. 1 社会效益

由于主流媒体与网易、新浪、今日头条这种资讯聚合类平台并不一样，它除了是一个市场企业外，更需要向社会输出主流价值观，创造良好的互联网及社会空间，而封面新闻在这方面也做出了努力。

3.1.1 导向正确性：坚持正面宣传，强化舆论引导

华西都市报－封面新闻通过各种重大报道机遇，不断强化内容创新，加强正面宣传，提升舆论引导能力。在重大主题报道中进一步提升了舆论引导水平。封面新闻紧扣重大主题，深入宣传贯彻党的十八届六中全会精神，在两会报道中报道围绕两会热点，利用受众年轻化特点和团队强大的技术优势，以 VR、H5、漫画、表情包、视频等新媒体形式，推出《封面对话政府工作报告起草组成员刘应杰》、《封面独家对话政协发言人王国庆》等一大批关注度高、可读性强的新闻产品，传递代表委员治国理政声音在重大突发事件报道中承担舆论引导职责。在茂县山体垮塌报道中，封面新闻始终坚持正确舆论导向，遵循新闻传播规律，通过视频、直播等方式全方位多角度展示救援工作，凝聚起救援正能量。

3.1.2 社会影响力：面向年轻用户，传播正向能量

封面新闻主要以“80 后”“90 后”网络原住民为主要目标用户，突出“年轻用户的差异化选择权利与个性化表达兴趣”，主要围绕年轻人打造新生代客户端，提升对年轻群体的舆论引导力，正能量充沛、主旋律高昂，为广大网民特别是青少年营造一个风清气正的网络空间。封面新闻上线以来，在全国形成较大影响，特别是成都、广州、北京、重庆等地用户下载踊跃，用户活跃度达到 10%，封面新闻的苹果 iOS 用户与安卓用户比例是 4：1；30 岁以下用户占 63.3%。清华大学、北京师范大学、国家行政学院、中山大学、人民网舆情监测室等高校和研究机构专家给予高度评价，认为封面新闻既是应运而生，也是主动求变，抓住了年轻人需求，有利于提升主流舆论在年轻群体中的传播力和影响力。

3.1.3 行业示范作用：发展形势向好，得到各方褒奖

封面新闻上线以来，获得了多项行业榜单、奖项的肯定。在国家新闻出版广电总局开展的评选中，封面传媒获评“全国报刊媒体融合创新案例 20 佳”全国第三名。《中国新闻出版广电报》在报道中评价：“封面新闻已经在全

国初具‘现象级平台’的雏形，在传统报业持续下行的环境下，其融合转型的做法和探索具有标杆意义”。因优质内容产出，获得“UC 金松果年度媒体先锋大奖”；2017 年 6 月，获得中国报业协会颁发的“最具原创力媒体奖”；中国电子商务协会颁发的“年度新锐媒体大奖”。

3. 2 经济效益

作为西部媒体融合转型发展的示范单位，除了社会效益外，在激烈的市场竞争中能否以良好的商业模式和市场优势活下来，然后成为行业标杆，无疑是对其严峻的考验。而就目前来看，封面新闻的转型已经初步在行业站稳了脚跟，有了可持续发展的资本。

3.2.1 市场需求：面向年轻用户的新生代客户端缺乏

当前，全国主流媒体集团纷纷大举进军移动互联网，将之作为推动媒体融合和转型升级的重要路径，新媒体阵地建设风起云涌、如火如荼。但由于技术上的先天制约，传统纸媒开设的客户端一直起色不大，迫切需要有强大技术支撑的新型客户端出现。同时，大多数客户端面向所有网民，没有精准定位，面向年轻用户的客户端很少。华西都市报打造的封面新闻客户端在定位上精准，以“亿万年轻人的生活方式”为定位，无疑打开了新的市场和空间，也在引领年轻用户在舆论上打造了新的阵地。

3.2.2 竞争优势：技术 + 内容“双优势”明显

与其他新闻客户端相比，封面新闻既有技术优势，又有内容优势。在技术上，向着全新的人工智能技术进军，在 AI+ 媒体领域发力，既拥有目前最新的机器算法推荐技术，在大数据运用上较为娴熟，又开发了“小封机器人”，引入了“微软小冰机器人”，实现了机器人写作、机器人聊天等功能，较为引领前沿。在内容上，拥有国家网信办颁发的一类和互联网新闻信息服务资质，这是全国客户端中拥有一类资质的两家客户端之一，与其他商业类客户端相比，在内容原创上形成了比较优势。

3.2.3 投入合理性：巩固舆论斗争的主阵地

华西都市报 – 封面新闻深度融合项目响应了中央关于加快推进媒体融合发展的号召，落实习近平总书记提出的“着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体”要求，在舆论斗争的主战场用主流声音引领网络舆论，维护意识形态安全。项目响应推进国家战略实施的号召，立足“一带一路”和“长江经济带”建设，在网络舆论场汇聚起为国家战略鼓劲加油的强大力量。项目响应深化文化体制改革的号召，发扬了“敢为天下先”的精神，大力探索新的体制机制，与知名互联网企业深度合作，成为宣传思想文化领域深化改革的排头兵。

3.2.4 可复制意义：探索解决都市报融合转型难题

以华西都市报为实施主体打造的“封面新闻”，以创办中国第一张都市报的魄力，充分利用并转化了都市报 23 年积累的市场优势、品牌优势、专业优势和资源优势，再造全新发展平台，探索全新融合模式，在互联网经济大发展的风口再造一个一流的新型主流媒体，塑造了都市报融合转型的标杆。项目以华西都市报为实施主体，推动华西都市报和封面新闻深度融合发展，对于解决当前报纸发展面临的难题将具有重要贡献和价值。

3.2.5 持续发展潜力：全方位发力，发展势头强劲

华西都市报打造封面新闻，得到了各方的强大支持，产品、运营、技术等各方面态势良好，显示出强大的持续发展潜力。从上级支持来看，有中宣部、国家新闻出版广电总局、中央网信办的高度关注，有四川省委宣传部的有力指导，有四川日报报业集团的实力支持；从自身发展来看，有华西都市报 23 年的市场资源支撑，有自身的技术、采编、运营等团队支持；从外部环境来看，已经打通了产品拓展的全渠道，各大手机应用市场和通信运营商下载全面铺开，合作伙伴为阿里巴巴、微软、百度等互联网先进企业。多方位优势汇聚，为封面新闻的发展提供了持续健康发展的动力。

4. 媒体融合发展未来趋势

媒体融合经过三年的市场摸索，在未来的发展过程中，应该说是坎坷与机遇并存，找对方向的产品将会收获市场的肯定，重新焕发传统媒体的风光，而转型失败的产品注定会被市场淘汰。纵观之前的媒体融合之路，笔者认为在以下三个方面将会是未来媒体融合转型发展重要趋势。

4. 1 内容 + 技术将成为核心竞争力

在互联网发展的浪潮中，好的技术和平台会随着技术水平和市场竞争环境的升级而永远存在，区别只在于是 A 存在还是 B 存在，但是正是因为技术的爆发式增长，会导致很多转型媒体会迷失在技术浪潮里。诸多资讯平台、由用户的渠道在技术上差距会越来越小，但是更让他们担忧的一定是内容。只有好的内容配上好的技术，才能碰撞出不一样的市场火花，然而真正优质的内容总是少之又少。市场的千篇一律，简单模仿、追风等捷径总是很容易地在短期内能给到市场主体甜头，而对优质内容的创造却总是投入产出不成正比，从而导致了“原创懒惰”局面的出现。因此，一旦拥有了优质内容，总是很容易找到相应的技术进行嫁接结合，迅速成为深受市场追捧的精品优质产品。

4. 2 与用户关系的重构将成为转型关键

在传统媒体盛行的时代，由于信息不畅通，获取信息只能通过报纸、广播等，在这种传播的过程中，读者也好，听众也好，跟媒体的关系是处于一种传播与被传播的不对等状态中，媒体想让读者、听众接受到什么信息，那么读者、听众就只能接收到什么信息。此时的媒体，处于

信息的强势方。

在新媒体时代，互联网的出现打破了信息隔离、难以获取的状态，而自媒体的兴起又让媒体的传统强势地位进一步被侵蚀，这个时候传统媒体会发现，自己的“受众”一点一点的流失。因此在未来媒体融合发展的过程中，传统媒体要重新将自己的“受众”拉回来变成自己的用户，或者获取新的“用户”，就需要转变思维。现在的用户已经不是当年的“受众”了。必须重新与用户建立新的关系才能突破转型之难。而在新的关系重构过程中，必须采取互联网思维，以用户为中心，围绕用户的需求去打造产品、生产内容，理解用户的行为，这样才能真正适应互联网的改革浪潮，在激烈的市场竞争中走下去。

4.3 产业化发展将成为持久盈利的保障

在以往的媒体发展过程中，盈利是非常简单和粗暴的，简单的广告投放、版面售卖都可以创造数十亿的利润。但是在当下的市场，赚钱变成了一件很艰难的事情。每一分钱都可能有成千上万的竞争对手在窥探，如果再进行简单的广告投放、版面售卖就像获取跟以前一样的盈利，已经成了镜花水月。在当下的媒体转型中，单一的盈利点已经很难支撑持久的发展，必须在垂直领域打造足够立体化、市场化的产品体系，才能保证盈利的可持续性。而更深层次、更持久的方式就是对整个产业化进行布局，发挥媒体线上线下整合资源的优势，“鸡蛋不要放在同一个篮子里”，打造媒体视野之内，行业之外的开放的商业平台，让媒体的盈利模式熔炉再造。

互联网发展浪潮一波接一波，新的市场、新的平台、新的模式总是在不断更新换代，在激烈的市场竞争中，每一个市场主体都绷紧心弦，不进则退。媒体融合转型过程中迈的每一个步伐，都要有领先别人一步的创新精神，才能从大浪淘沙中蜕变成永不褪色的黄金。本文以华西都市报和封面新闻的融合发展为例，探讨了媒体融合转型的路径与产品创新的内核。同时，也期待着媒体融合转型发展这条路能越走越顺，成为媒体行业发展中一个极具历史意义的里程碑。

作者王棋，华西都市报封面传媒封面舆情总监。本文系中国新闻出版研究院中央级公益性科研院所基本科研业务费专项资金资助课题“中国传媒社会责任研究”（课题编号：2017-Y-Y-CM-041）部分成果。